

Ministère des Affaires étrangères et européennes, Direction de la coopération au développement et de l'action humanitaire, Luxembourg

EVALUATION – Objectif Tiers Monde

Résumé exécutif

Juillet 2019

BOB PETERS

MYRIAM DURET



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Ministère des Affaires étrangères
et européennes

Direction de la coopération
au développement et
de l'action humanitaire



La présente évaluation a été réalisée par South Research. Les opinions exprimées dans ce document reflètent les points de vue des auteurs et pas nécessairement ceux du Ministère des Affaires étrangères et européennes, Luxembourg.

South Research CVBA - VSO
Leuvenestraat 5/2
B – 3010 Kessel - Lo
Belgium
T + 32 (0)16 49 83 10
F + 32 (0)16 49 83 19

www.southresearch.be
info@southresearch.be

RESUME EXECUTIF

Ce résumé exécutif concerne l'évaluation de la structure organisationnelle et la gestion des projets de l'ONG Objectif Tiers Monde (OTM).

OTM est active en Haïti depuis 1984 et dans ce quatrième accord-cadre (AC), qui couvre la période 2015-2019, elle appuie avec un budget total de 2.187.500 €, dont 1.750.000 € proviennent du MAEE, les régions de Café Lompré, Carrefour et Beau Séjour dans le domaine de l'éducation (4 écoles primaires et l'enseignement professionnel), de l'accès à l'eau et le renforcement des capacités de 6 partenaires.

Les constats

OTM est une organisation qui dispose d'un staff de 2,5 ETP et qui fait appel à plusieurs bénévoles. Ces bénévoles ont plusieurs fonctions : certains s'occupent des tâches bien concrètes comme l'envoi des documents, la traduction des documents, la récolte de fonds etc. D'autres jouent ou ont joué un rôle très important dans l'exécution et le suivi des projets concrets sur le terrain comme la construction des écoles, l'installation d'une turbine d'eau ou la formation dans des approches pédagogiques. Cette implication des bénévoles est un atout mais, étant fortement dépendant de ces bénévoles, l'organisation est confrontée à des défis qu'elle ne maîtrise pas suffisamment. Les bénévoles doivent s'inscrire dans la mission, la vision et les valeurs que l'organisation trouve importantes. Actuellement South Research (SR) constate que la mission et la vision en général et sur le partenariat, et les valeurs auxquelles l'organisation adhère, ne sont pas suffisamment explicitées et partagées par les bénévoles, ce qui cause des malentendus et des conflits entre les bénévoles eux-mêmes et entre les bénévoles et les permanents de l'organisation. La dépendance des bénévoles a engendré qu'avec le départ des bénévoles clés, comme ceux responsables pour le volet technique agricole ou l'installation de la turbine, les volets technique agricole voire l'installation de la turbine souffrent et l'organisation n'arrive pas à garantir la durabilité de ces interventions. Il existe un organigramme qui, en théorie, doit bien fonctionner mais, vu le fait qu'une personne peut occuper plusieurs fonctions et que les fonctions et les hiérarchies ne sont pas bien formulées, la prise de décisions et les capacités de résoudre des conflits entre des personnes ou entre des comités sont très limitées. L'organisation a des difficultés à renouveler son groupe de bénévoles : actuellement la plupart sont des personnes retraitées qui ont occupé des postes de responsabilité dans des industries ou des organisations et qui apportent des connaissances bien spécifiques à l'organisation.

OTM investit dans des domaines comme l'accès à l'éducation de base, l'alphabétisation et l'enseignement technique, l'accès à l'eau et le renforcement des activités génératrices de revenu. Vu le contexte Haïtien, investir dans les domaines susmentionnés s'avère toujours pertinent, notamment parce qu'il s'agit de domaines prioritaires pour le gouvernement haïtien qui n'a pas de moyens financiers, pas de ressources humaines et pas de politique cohérente. Néanmoins, par

manque d'analyses plus détaillées, il est difficile de se prononcer d'une manière exacte sur la pertinence des interventions de OTM. Par manque d'une analyse approfondie des raisons pour lesquelles les familles vulnérables n'envoient pas les enfants à l'école et d'une analyse du nombre d'écoles et de leur offre dans les trois régions, il est difficile de se prononcer sur la pertinence de la construction de nouvelles écoles ; surtout que les constats du grand nombre de déperditions des enfants dans certaines écoles et les problèmes à attirer des enfants que rencontre une école à proximité de celle construite par OTM, amène SR à s'interroger sur la pertinence de la construction de nouvelles écoles.

Sur le terrain, OTM a réalisé des infrastructures de bonne qualité. Après le tremblement de terre en 2010 OTM a construit des écoles antisismiques de haute qualité sur base des plans élaborés par des bénévoles luxembourgeois et des matériaux importés de Luxembourg. Les bénévoles travailleurs de CREOS et spécialistes en eau et électricité ont installé une turbine, des génératrices et des lignes électriques avec du matériel de récupération de Luxembourg. L'installation est de bonne qualité mais, vu le faible niveau d'expertise disponible en Haïti ainsi que le manque de pièces détachées, il y a des problèmes de durabilité de cette installation.

Toutes les activités, sauf la construction de la cassaverie, sont exécutées comme prévu dans l'AC. Le nombre d'enfants qui vont à l'école est atteint ainsi que le nombre des personnes avec un accès à l'eau. SR peut confirmer que les *outputs* des activités sont atteints et que ces *outputs* sont fortement appréciés par les personnes concernées comme les directeurs d'écoles, les enseignants qui ont participé aux formations pédagogiques, les parents d'élèves, les personnes qui ont accès à l'eau et les personnes qui ont obtenu un crédit. Néanmoins SR a peu d'évidence sur les résultats et les *outcomes* du programme. Premièrement, ces *outcomes* ou résultats sont peu définis dans les cadres logiques qui accompagnent l'AC. Cet AC ne parle pas des effets que le programme veut atteindre au niveau des familles et de la société. SR ne dispose pas des informations sur ce que les enfants, qui ont terminé la sixième ou la neuvième année de l'école, deviennent : est-ce que les filles continuent à étudier et deviennent des personnes qui contribuent au bien-être de la famille ou de la société ? Est-ce que les écoles et les Associations des Parents Elèves (APE) deviennent des acteurs de développement dans la zone ? Est-ce que l'accès à l'eau potable a un effet sur la santé de la population ? Les preuves que le programme atteint ces résultats ou effets qu'il engendre manquent ou sont plutôt négatives. Assajeh, l'organisation qui octroie des crédits, a donné des crédits à 9 organisations dont 2 qui sont vraiment rentables et en capacité à rembourser leur crédit. OTM limite son suivi à l'utilisation des fonds et l'exécution des activités mais s'occupe peu des résultats et des effets possibles de leurs interventions. Le volet électricité et le volet agricole, qui se limite à la plantation des arbres et l'installation d'une cassaverie, sont les deux volets qui posent problèmes quant à leur efficacité et où OTM a rencontré des problèmes à motiver ses bénévoles.

Le suivi d'OTM au niveau des budgets et des activités a un effet positif sur l'efficacité : les activités sont faites à temps et selon les budgets proposés. Une estimation de la relation coûts-bénéfices confirme à SR l'efficacité des activités : le coût des écoles de OTM revient à environ 363 € par m2, un constructeur local construit des maisons antisismiques à 308 € par m2. SR estime le coût par an

d'un enfant à l'école à environ 33 € et le coût pour la nourriture (4 repas par semaine) à 91 € \$ par an. Les subsides donnés par le programme varient entre 50 € et 14 € par enfant, et sont donc raisonnables. Il est difficile de juger le coût des adductions d'eau car la construction de la turbine, qui produit l'électricité nécessaire pour le fonctionnement des pompes, a démarré déjà en 1995. Par conséquent il est difficile d'obtenir les coûts réels de cette installation. Etant donné que plusieurs bénévoles interviennent dans la planification des interventions, SR constate plusieurs initiatives comme p.ex. l'installation des plaques solaires sur la paroisse des Petits Frères de Sainte Thérèse (PFST) ou l'installation d'une chambre froide dont SR manque des données pour se prononcer sur leurs efficience et effectivité. Ces installations ne sont pas financées par l'AC mais influent d'une manière négative sur l'efficience globale des activités exécutées par l'organisation. Le manque des plans d'affaires et des critères d'octroi de crédits claires fait que ce volet du programme est peu efficace et peu efficient.

La durabilité des interventions pose plusieurs problèmes. Les directeurs des écoles ont tous exprimés l'importance d'une continuation des subsides par OTM pour garantir le même niveau de qualité à offrir aux enfants. Dans l'AC, OTM a insisté sur la durabilité des interventions et la nécessité des écoles à développer des initiatives pour garantir la continuation de leurs services. Mais aucun des directeurs a pris des initiatives, comme p. ex. faire des économies sur les dépenses, responsabiliser les APE dans le fonctionnement des écoles, la mise sur pied des initiatives pour renforcer les capacités des familles vulnérables moyennant p. ex. l'installation des tontines, la formation des parents et l'appui dans la création des activités génératrice de revenu. Le fonctionnement de la turbine pose beaucoup de problèmes et sa durabilité n'est pas du tout garantie. D'un côté les frais de son entretien, amortissement et fonctionnement ne sont pas connus, mais en tout cas dépassent les capacités des usagers de ces services. D'autre côté les technicités et les pièces de rechanges ne sont pas disponibles en Haïti. Le manque d'études de faisabilité et des plans d'affaires expliquent les problèmes auxquels OTM est confronté à l'heure actuelle.

Le programme a renforcé les capacités des partenaires, surtout leurs capacités de rapportage. La plupart des organisations partenaires sont capables de donner des rapports financiers et d'activités de qualité. Mais pour que ces organisations partenaires deviennent des vrais acteurs de développement elles ont besoin de plus de capacités, comme les capacités de planifier à long terme et de se créer une vision et mission claire, d'innover et d'identifier des innovations et des solutions aux problèmes, de gérer des conflits et de collaborer avec d'autres acteurs, d'influencer les politiques etc. Actuellement, aucune de ces organisations dispose de ces capacités.

Les recommandations

Sur le plan organisationnel

OTM doit initier et parcourir un processus qui lui permet de spécifier sa mission et vision, ses valeurs qu'elle partage, ainsi que sa politique partenariale. Elle doit aussi expliciter la manière dont elle voit le rôle des bénévoles. OTM doit le faire d'une manière participative, ce qui garantira une

appropriation de ses décisions stratégiques par les personnes concernées. En même temps OTM doit agrandir son groupe de bénévoles et investir dans le fonctionnement de son organigramme en mettant les bonnes personnes aux différentes fonctions et en spécifiant les rôles et responsabilités de chacun impliqué. SR propose aussi qu'OTM, éventuellement ensemble avec le cercle des ONG, investisse dans la formation de son groupe de bénévoles, notamment au niveau des concepts de développement durable, des évolutions dans les politiques de solidarité internationale, etc. Enfin il est important qu'OTM noue des contacts institutionnels avec d'autres ONG ou organisations aussi bien en Haïti qu'au Luxembourg pour renforcer ses propres capacités et dans la perspective qu'en groupe on est plus fort que tout seul. De telle façon OTM peut valoriser sa connaissance de terrain en Haïti et ses compétences en gestion de projets. Une collaboration avec des acteurs en Haïti permet d'avoir une vue plus cohérente sur les réalités haïtiennes et un suivi plus poussé au niveau des effets des interventions d'OTM.

Sur le programme

OTM doit renforcer les actions en cours pour garantir que les investissements faits auront des effets durables. Pour les écoles, SR propose qu'OTM développe avec les directions et les APE des stratégies et des initiatives susceptibles de rendre l'école plus autonome comme la collecte des redevances, l'organisations des bénéfices, le renforcement des capacités des familles en difficulté etc., et de renforcer le rôle social que l'école doit jouer dans son environnement. Il s'agit d'accompagner les écoles et les différentes structures dans des processus de réflexion et d'appuyer des initiatives surtout moralement et en tenant compte des avis et des consultations.

Pour le programme d'approvisionnement en eau et électricité, OTM doit résoudre ou clarifier les points suivants :

- à qui appartient la turbine et qui sera responsable pour son fonctionnement ;
- pour éviter que la turbine devienne un éléphant blanc, un plan d'affaires pour le fonctionnement de la turbine doit être élaboré. Celui-ci doit offrir des preuves convaincantes sur la faisabilité et la durabilité de cet investissement, et inclure aussi bien les aspects financiers que techniques, comme la maintenance et les besoins en technicité et en pièces de rechanges ;
- si le résultat de ce plan d'affaires est négatif, il est important qu'OTM développe des alternatives (plaques solaires ou autres) pour garantir l'accès à l'eau pour la population de Beau Séjour et Viala.

Le renforcement des capacités

OTM doit développer un plan de renforcement des capacités pour les 6 organisations partenaires qui sont chacune responsables pour un projet ou une école bien spécifique. Sur base d'un diagnostic organisationnel, et en fonction des ambitions de ces organisations, un plan de renforcement des capacités doit être élaboré et des consultants ou organisations haïtiennes doivent être contractés pour appuyer ces organisations. Si OTM décide de continuer à travailler en Haïti, alors elle doit investir dans un partenariat « stratégique » avec une organisation haïtienne capable de développer ensemble avec OTM des stratégies cohérentes de développement.